

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A RELAÇÃO ENTRE RECONHECIMENTO E SATISFAÇÃO
COM A SUPERVISÃO MEDIADA PELA JUSTIÇA
PROCEDIMENTAL: O PAPEL MODERADOR DA CLAREZA
DO TRABALHO**

Marisa Almeida Pacheco Botelho

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2016

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A RELAÇÃO ENTRE RECONHECIMENTO E SATISFAÇÃO
COM A SUPERVISÃO MEDIADA PELA JUSTIÇA
PROCEDIMENTAL: O PAPEL MODERADOR DA CLAREZA
DO TRABALHO**

Marisa Almeida Pacheco Botelho

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Luis Alberto Curral

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2016

Índice

Resumo	3
Introdução	5
Fundamentação Teórica.....	7
Satisfação com a Supervisão.....	10
Relação entre o Reconhecimento e a Satisfação com o Supervisor.....	13
Relação entre a Justiça Procedimental e a Satisfação com o Supervisor.....	15
A clareza do papel como moderadora na relação de mediação	17
Método.....	19
Procedimento	19
Amostra.....	20
Medidas.....	20
Reconhecimento.....	20
Justiça Procedimental.....	20
Clareza do Papel.....	21
Satisfação com o Supervisor.....	21
Análise de Dados	21
Resultados.....	22
Discussão dos resultados	25
Limitações e Estudos Futuros	31
Implicações Práticas	32
Referências Bibliográficas.....	33

Resumo

As organizações mais competitivas procuram sem exceção atrair e reter os trabalhadores mais qualificados e comprometidos com os seus valores e objetivos organizacionais. Também é nas organizações mais competitivas e eficientes em que colaboram e tendem a permanecer os empregados mais satisfeitos e motivados.

Hoje, admite-se que os processos psicológicos dos empregados, tais como as suas percepções e as suas atitudes no trabalho, vão influenciar significativamente os seus resultados. Neste sentido, o presente estudo pretende compreender e esclarecer eventuais relações entre as suas percepções e as suas atitudes, de modo a estarem mais satisfeitos com a supervisão e, em consequência, com a organização, influenciando positivamente na sua produtividade.

A satisfação com a supervisão previne intenções de *turnover*, o que traz repercussões impactantes para a retenção dos empregados mais eficientes e no sucesso organizacional. Neste estudo, procurámos avaliar a relação entre o reconhecimento obtido e a satisfação com o supervisor, mediada pela percepção de justiça procedimental, bem como o eventual efeito de moderação da clareza do papel nesta relação. Os participantes foram trabalhadores de um grande município português da função pública (n=2232). Os resultados mostraram a existência de uma relação positiva significativa entre o reconhecimento e a satisfação com a supervisão, mediada pelas percepções de justiça procedimental dos empregados, tendo sido refutada a hipótese de moderação da clareza do papel nesta relação. Conclui-se que um bom desempenho verificado em empregados mais motivados, mais satisfeitos e de maior valor para a sobrevivência e o sucesso organizacional, não depende apenas das atitudes mais corretas adotadas pelos seus representantes de poder; mais do que já alguma vez se pensou, importa sobretudo que os empregados percepcionem como justos os procedimentos condutores das decisões, adotados pelo líder relativamente aos resultados organizacionais. Este efeito significativo das suas percepções de justiça advém do significado que dão aos atributos, no seu ambiente social de trabalho, percebidos como significativos ao seu bem-estar organizacional. Os resultados do estudo permitem sugerir novas abordagens de investigação bem como implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Reconhecimento; Justiça Procedimental; Satisfação com a supervisão; atribuição de significado; bem-estar organizacional

Abstract

The most competitive organizations without exception seek to attract and retain the most skilled and committed employees to their values and organizational goals. It is also the most competitive and efficient organizations, where the most satisfied and motivated employees tend to stay.

Today, it is assumed that the psychological processes of employees, such as their perceptions and attitudes at work, will significantly influence the organizational results. In this sense, the present study aims to understand and clarify possible links between their perceptions and attitudes, so that they are more satisfied with the supervision and, consequently, to the organization, influencing positively on their productivity.

Satisfaction with the supervision prevents turnover intentions, which brings impactful repercussions for the retention of the most efficient employees and organizational success. In this study, we sought to evaluate the relationship between the recognition obtained and the satisfaction with the supervisor, mediated by the perception of procedural justice, as well as the possible moderating effect of role clarity in this relationship. Participants were employees of a large Portuguese municipality at the civil service sector ($n = 2232$). The results showed the existence of a significant positive relationship between recognition and satisfaction with supervision, mediated by procedural justice perceptions of employees. The hypothesis of role clarity moderation effect was refuted. It follows that a good performance, verified for the most motivated, satisfied and highest performers, whom contribute significantly for survival and organizational success, does not depend only of the right attitudes adopted by the representatives of power; more than ever, in nowadays it matters that employees percept as fair the procedures about decisions adopted by the leader with regard to organizational results. This significant effect of their perceptions of justice comes from the meaning given to the attributes, on their social environment, perceived as meaningful to their organizational well-being. The study results allow us to suggest new research approaches as well as practical implications for Human Resource Management.

Keywords: Recognition; Procedural justice; Satisfaction with supervision; attribution of meaning; organizational well-being.

1. Introdução

O estudo da cognição no contexto das organizações descreve um movimento de ascendência desde a Revolução Cognitiva até aos dias de hoje, na história da Psicologia (Hodkinson & Healey, 2008). Esta Revolução deixou-nos como herança a perspetiva de que a cognição humana medeia os efeitos dos estímulos ambientais nas reações humanas. Foi nesta perspetiva que James e Jones (1974) sugeriram, no contexto organizacional, o uso de um termo que ainda hoje persiste, isto é, o «clima psicológico»- para referir os significados que as pessoas atribuem ao seu trabalho, aos colegas, líderes, às expectativas de desempenho, às oportunidades de promoção e à equidade de tratamento recebido, etc. Os estudos mostram que estas atribuições de significado intervêm na forma em como as pessoas nas organizações respondem aos estímulos que encontram no seu ambiente de trabalho, intervindo igualmente nos resultados do seu desempenho (James & Jones, 1974).

O Clima tem sido estudado extensivamente e tem-se demonstrado útil para capturar as percepções dos trabalhadores acerca do contexto de trabalho (Denisson, 1996; Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003). Mas porque é útil capturar estas percepções?

A relevância do Clima prende-se com a sua utilidade em diagnosticar como é que os empregados atuam no trabalho quer ao nível organizacional (e.g., diagnosticar se estão a trabalhar em direção aos objetivos que lhes são propostos), quer ao nível social (e.g., diagnosticar se estão integrados nas equipas da organização a que pertencem e a contribuir adequadamente para os objetivos superordenados destas unidades) (Chambel & Curral, 2008). Desta forma, conhecer o modo em que numa determinada organização as pessoas se comportam em direção aos objetivos e, por outro lado, conhecer o modo em como se relacionam umas com as outras e se vão integrando na sua atmosfera social e organizacional, dá-nos acesso a uma via de significado psicológico por onde são canalizados os resultados organizacionais. Esta via psicológica de atribuição de significado sobre aquilo que está a acontecer num dado contexto organizacional, alicerça-se e reside em cada realidade organizacional e a sua génese emerge de percepções individuais (ou psicológicas) e coletivas (ou partilhadas) por parte de quem pertence a um mesmo contexto. Acedendo a esta via de atribuição de significado é possível obter uma representação particular da

organização, que a identifica ao ilustrar a «atmosfera interna» de quem dela faz parte- o Clima Organizacional.

Mas não só. O Clima tem sido demonstrado como uma variável cognitiva que intervém no modo em como as pessoas se comportam nas organizações e nos resultados que trazem para as mesmas, pois traduz-se nas percepções individuais que os indivíduos estabelecem do seu ambiente de trabalho, as quais têm demonstrado influenciar os comportamentos e os resultados organizacionais consistentemente (Chambel & Curral, 2008).

Ter acesso ao Clima de um contexto organizacional não só nos dá acesso a uma situação de diagnóstico organizacional por meio de «sintomas relatados» com base nas percepções sobre o trabalho, como também tem uma utilidade prática de intervenção organizacional em direção aos resultados desejados e que é adequada ao seu diagnóstico.

Sem atender a essa visão cognitiva, antecedente dos comportamentos e atitudes dos empregados e que interfere nos resultados organizacionais que vão emergindo de dia para dia, ficamos passivos a uma possível intervenção que proporcione uma maior satisfação no trabalho e, por efeito, melhores resultados organizacionais. Estudos revelam que os empregados mais satisfeitos conseguem ser mais eficientes do que os empregados menos satisfeitos (Keys, 1998; Diener, 2000; Ryan; Derci, 2001; Ryff, Singer & Love, 2004; Siqueira & Padovam, 2004). sendo relevante uma conciliação entre a satisfação das necessidades organizacionais, mas também das pessoas que formam as organizações.

Assim sendo, se quisermos melhorar e prevenir situações específicas de um universo organizacional e gerar maior satisfação com os resultados obtidos tanto da parte dos líderes como da parte dos subordinados, torna-se imprescindível nesta perspetiva conhecer em antemão o manípulo cognitivo despoletador dos comportamentos responsáveis pelos resultados organizacionais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Clima psicológico e organizacional: revisão de teoria e prática

Como já foi referido, os estudos acerca dos processos cognitivos dos empregados e das repercussões que estes evidenciam ter no seu desempenho, têm sido cada vez mais frequentes, tendo origem nos anos 60 a partir dos estudos experimentais de Kurt Lewin (1951, Lewin, Lippit & White, 1939, como cit por Chambel & Curral, 2008).

É em função destes processos cognitivos, ou percepções, que os trabalhadores operam e reagem nas organizações em contexto com os colegas, com os líderes e com o trabalho na vida de todos os dias. Por percepção, entende-se uma interpretação significativa que se extrai dos estímulos que nos rodeiam e aos quais damos atenção (James & Jones, 1974). Ao interpretar, estamos a atribuir significado aos estímulos externos e, ao fazê-lo, recorremos a representações mentais armazenadas previamente e que se ativam (e.g., esquemas) com a função de dar sentido à informação sensorial do ambiente (Shaver, 1987). Assim, os indivíduos ao interagirem com determinadas características de um contexto, interpretam cognitivamente estas mesmas características e desenvolvem uma percepção específica em função do significado que atribuem a estas características (James & Jones, 1974; Jones & James, 1979), não ficando imunes ao que os rodeia.

Estas percepções específicas interferem na sua atuação ao meio organizacional e não ocorrem no vácuo, pois têm como base a sua estrutura de conhecimento própria (James & Sells, 1981), o seu sistema de valores individual (James & James, 1989) e também os valores da organização (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990). Nesta perspetiva, o Clima passa a ter uma génese individual (psicológica), porque depende da percepção de cada indivíduo acerca dos acontecimentos, práticas e processos organizacionais. Mas se, num dado contexto (e.g., grupo/equipa, departamento, organização), estas percepções individuais relativamente ao mesmo contexto são partilhadas pelos diferentes indivíduos, tornam-se mais homogêneas dentro do grupo. Nesta situação, podemos falar de Clima Organizacional (Chambel & Curral, 2008).

2.2 O Modelo Hierárquico do Clima (James & James, 1989)

Segundo James & James (1989), as percepções responsáveis pelos significados que os indivíduos retiram dos ambientes de trabalho a que pertencem derivam de um sistema pessoal de valores. Um valor pessoal define aquilo que uma pessoa deseja obter por ser concernente ao seu bem-estar (Locke, 1976). Assim, os valores pessoais servem como indicadores latentes do que é significativo para os indivíduos num dado ambiente, pois a obtenção daquilo que é pessoalmente valorizado, por sua vez, irá determinar o bem-estar individual num dado ambiente de trabalho – uma sensação de bem-estar organizacional (James & James, 1989). James e James (1989) aplicaram este racional para propor que os desejos psicológicos latentes (por exemplo, desejos por clareza, justiça, etc) geram os esquemas psicológicos (e.g., escalas cognitivas ou padrões próprios de medida do indivíduo para avaliar a clareza ou a justiça) que são usados para atribuir significado aos atributos do ambiente (e.g., avaliar a quantidade de clareza presente nas descrições das funções, a equidade representada nos sistemas de recompensas, etc), porque são estes esquemas, baseados nos valores pessoais, que irão extrair o que é significativo dos ambientes de trabalho para os indivíduos (James et al., 2008).

James e James (1989) propõem que as avaliações de valores pessoais nos ambientes de trabalho são inicialmente fornecidas diretamente por dimensões de clima psicológico, que se organizam em quatro grupos de fatores invariantes (ou seja, transversais) a diferentes ambientes de trabalho, tendo resultado estes quatro grupos de análises fatoriais exploratórias. Os quatro fatores são: clareza e harmonia, desafio e autonomia no trabalho, facilitação e apoio na liderança e cooperação e agradabilidade no trabalho realizado em grupo. Estes fatores são congruentes com um modelo anterior sobre os quatro fatores (Locke, 1976) e partilham do ponto de vista de que o essencial no clima é que as percepções dos ambientes de trabalho parecem dividir-se e organizar-se em quatro domínios que são interpretáveis em termos de valores pessoais para o indivíduo. No seguimento de uma vasta revisão de literatura, Locke (1976) propôs que os quatro fatores latentes são subjacentes aos valores pessoais e que se relacionam com o trabalho.

James e James (1989) continuaram a explorar o significado dos ambientes de trabalho ao notarem que os significados subjetivos (isto é, subjacentes aos valores

peçoais) refletem que os indivíduos respondem emocionalmente aos atributos ambientais em função do significado percebido nestes atributos para o seu bem-estar pessoal.

Porém, o Modelo Hierárquico do Clima diferencia-se do modelo de Locke, na medida em que James e James (1989) se baseiam numa perspetiva teórica apresentada por Lazarus (1982, 1984) e Lazarus e Folkman (1984), que propuseram que todas as cognições relevantes na geração das emoções no indivíduo partilham entre si de um único componente latente – um fator geral - que facilita cognitivamente o acesso a um sentido (positivo *versus* negativo) para o seu bem-estar. Este fator geral é um esquema de primeira ordem que julga o grau no qual o ambiente é benéfico, ou não, para o sentido de bem-estar da pessoa, podendo ainda ser definido como uma avaliação cognitiva do grau no qual o ambiente de trabalho é pessoalmente benéfico ou prejudicial para o bem-estar organizacional do indivíduo (James et al., 2008).

James e James (1989) testaram o Modelo Hierárquico que se apresenta, na Figura1, servindo este de molde teórico ao presente estudo.

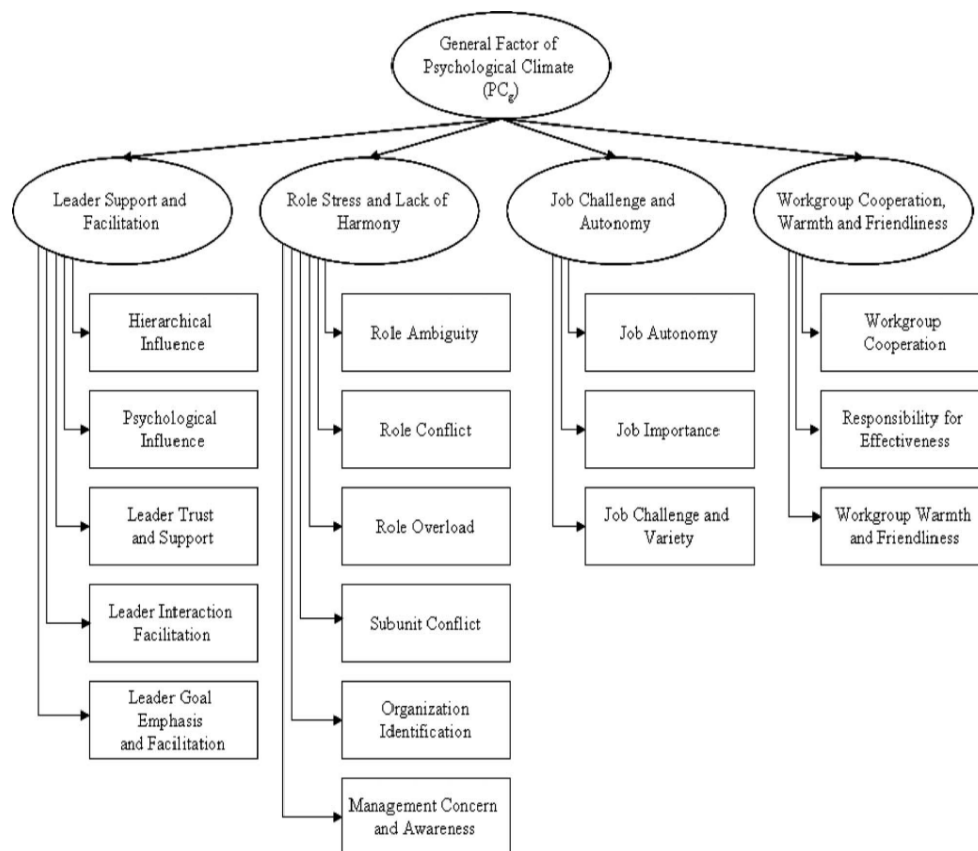


Figura 1. Um modelo hierárquico de atribuição do significado ao ambiente. Fonte: “Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning”, de L. A. James e L. R.

James, 1989, *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 741. Copyright 1989 by the American Psychological Association. Reprinted with permission of the author.

2.3 Satisfação com o supervisor

Desde que são reconhecidas as repercussões do clima nas atitudes dos empregados, que os primeiros investigadores sugerem que o clima social, ou a atmosfera criada num determinado local de trabalho, traz consequências significativas para a organização- as percepções dos empregados acerca do seu contexto de trabalho influenciam a medida em que estão satisfeitos e em que atuam de acordo com o seu potencial, o que se prevê influenciar a produtividade organizacional (Argyris, 1964; Katz & Khan, 1978; Likert, 1967; McGregor, 1960).

A partir daí, muitos dos estudos desenvolvidos com o objetivo de analisar os efeitos do clima psicológico nas atitudes e comportamentos dos empregados e os seus resultados organizacionais, integraram-se em dois estudos de revisão (Chambel & Curral, 2008). Um destes estudos consistiu numa meta-análise que testou relações alternativas entre o clima psicológico e as atitudes, motivação e desempenho dos empregados (Parker *et al.*, 2003). Nesta meta-análise, verificou-se que o clima psicológico tinha relações fortes e diretas com as atitudes (e.g., satisfação e envolvimento com o trabalho) e o bem-estar dos empregados, tendo-se igualmente verificado que as atitudes exerciam um efeito mediador na motivação e no desempenho destes (Chambel & Curral, 2008). Como evidência empírica, temos o estudo desenvolvido por Schulte, Ostroff e Kinicki (2006), que teve como objetivo analisar as respostas de 1 076 empregados de 120 unidades de uma instituição bancária americana e verificou-se que a satisfação de cada empregado, era não só influenciada pela sua percepção do contexto de trabalho, isto é, o clima psicológico, mas também pelas percepções partilhadas sobre esse contexto com os seus colegas de unidade, isto é, o clima organizacional (Chambel & Curral, 2008).

A partir destes estudos há um consenso acerca do efeito que as percepções sobre o contexto profissional dos empregados exercem na sua motivação e no seu desempenho, através da avaliação que os empregados fazem desse mesmo contexto, ou seja, através das suas atitudes.

Por atitude, define-se “a tendência psicológica que se expressa numa avaliação favorável ou desfavorável de uma entidade específica; não é diretamente observável e por isso as atitudes são inferências que se fazem a partir dos comportamentos observáveis e têm a função de prever o comportamento em proporção à sua consistência” (Eagly & Chaiken, 1993). A teoria mais atual que define as atitudes contempla um modelo de três componentes: um componente cognitivo, ou as crenças e descrenças da pessoa sobre as propriedades de um objeto, um componente afetivo respeitante ao ser bom ou mau, ao gostar ou não gostar do objeto de avaliação em questão, e um componente comportamental, porque a atitude representa uma pré-disposição para responder de uma forma particular perante um conjunto específico de objetos.

No caso da satisfação, esta atitude refere-se a um estado avaliativo que, quando é favorável, expressa contentamento e sentimentos positivos sobre o trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), podendo este contentamento resultar da realização do que se espera e do que se deseja da organização. A satisfação está ao nível das condições físicas de trabalho e das tarefas que se desempenham, mas também ao nível das condições interpessoais no local de trabalho, pois as relações amigáveis e de apoio tanto com colegas como com supervisores, podem provocar um aumento na satisfação pelo fato da situação de trabalho ser um prolongamento da vida social do empregado e permitindo com que este preencha as necessidades de interação pessoal (Robbins, 1998). De um modo geral, as organizações onde predomina a satisfação com o trabalho aproximam-se de um melhor desempenho (Judge, Robbins e Sobral, 2011).

Uma das facetas específicas da satisfação com o trabalho e que é crítica ao desenvolvimento e sustentabilidade do desempenho dos empregados diz respeito à Liderança, que por sua vez integra um dos fatores do Modelo Hierárquico do Clima. Os comportamentos reforçadores do líder, contingentes à conduta apropriada e desejada nos empregados, tendem a influenciar positivamente o seu nível de desempenho (Podsakoff et al., 2006). Deste modo, a satisfação com os processos de liderança e com o supervisor constituem igualmente uma parte integral da satisfação com o trabalho. A relação negativa demonstrada entre a satisfação com o supervisor direto e o turnover abre caminho à relevância que a satisfação com o supervisor direto comporta, nomeadamente para a retenção dos trabalhadores mais competentes e qualificados. Apesar da relevância que a satisfação com o supervisor comporta, ainda poucos estudos

se têm dedicado a este tema, tendo sido observável uma maior preocupação com o estudo da satisfação de um modo global.

De acordo com evidências de diversas meta-análise, a satisfação dos empregados com o seu supervisor está mais fortemente associada ao comportamento que o líder tem de recompensar contingentemente (Judge and Piccolo, 2004; Lowe et al. 1996; Podsakoff et al. 2006). Isto é relevante, porque se verificam situações onde empregados que exibem níveis superiores de desempenho, ficam menos satisfeitos com os seus supervisores e com os seus colegas quando as recompensas são-lhes administradas não contingentemente (Podsakoff et al., 1982), conduzindo mais facilmente ao abandono da organização.

Para além disso, diversos estudos descobriram que a satisfação com o supervisor está negativamente correlacionada com a ausência ou défice de clareza do papel (DeConinck e Stilwell, 2004); Fisher e Gitelson, 1983; Jackson e Schuler, 1985). Consistentemente, um estudo recente de Hinkin e Schriesheim (2008) reporta que as recompensas contingentes estão fortemente e positivamente relacionadas com a satisfação com o supervisor e com a clareza do papel.

Aparentemente, a forma na qual o sistema de recompensas é administrado também afeta os processos cognitivos internos dos empregados, tais como a justiça sentida, ou o stress experienciado no papel, desta forma influenciando a sua satisfação (Podsakoff et al. 2006). Porém, dada a importância mencionada da satisfação com o supervisor e, tendo em conta as já referidas dimensões fortemente relacionadas a esta satisfação na literatura anterior, é do maior interesse estender estes estudos, tendo em conta os pressupostos do Modelo Hierárquico do Clima de James e James (1989).

Desta forma pretende-se com este estudo conhecer e analisar as possíveis interações entre as dimensões (e.g., atributos do ambiente) que demonstraram estar a contribuir significativamente com o seu efeito na satisfação com o supervisor.

Procura-se aprofundar esta análise integrando-a uma perspetiva holística e correspondente ao racional do Modelo Hierárquico do Clima, que é um racional que representa o peso de um componente geral que é capaz de integrar num só fator as percepções dos ambientes de trabalho, facilitando cognitivamente o acesso a um sentido (positivo *versus* negativo) para o bem-estar organizacional. O objetivo final é ilustrar o

sentido para o qual estas variáveis específicas seguem, respeitando o caráter integrativo do modelo e assumindo a sua inter-influência em direção à satisfação com o supervisor.

Tal como no modelo as percepções parecem estar organizadas estruturalmente e em domínios categoriais diferentes, mediante as análises fatoriais exploratórias, também o presente trabalho respeita esta forma de organização para efeitos de estruturação.

Posto isto, levanta-se a seguinte pergunta de investigação: de que forma as diferentes percepções que os empregados desenvolvem do clima organizacional podem interagir, quando contribuem conjuntamente na satisfação com o supervisor?

2.3.1 A relação entre o reconhecimento e a satisfação com a supervisão

Os líderes atuam como “engenheiros do clima”, na medida em que contribuem para configurar o significado que os membros de uma determinada unidade (grupo, equipa, departamento ou organização) atribuem ao ambiente (Naumann & Bennett, 2000). O clima de reconhecimento subentende as percepções acerca do reconhecimento profissional obtido no local de trabalho pelos superiores diretos.

Neste âmbito, entre as diversas formas de influência do líder, este poderá administrar recompensas não financeiras e/ou sociais aos seus subordinados em particular, «sinalizando» o seu bom desempenho através da verbalização de «pistas», recorrendo à atenção, ao reconhecimento, a elogios e ao respeito pelo contributo prestado (Stajkovic & Lutans, 2003). As recompensas não financeiras e que são aplicadas em proporção ao nível do desempenho, do esforço e dos resultados alcançados pelos empregados (e.g., aplicadas contingentemente), têm a função de exercer uma influência positiva na sua motivação (Cameron et al., 2005; Eisenberger et al., 1999). Esta influência social positiva na motivação é compatível com o paradigma atual que reconhece o fator humano nas organizações e segundo o qual tornou-se redutor o pensamento de que os empregados apenas podem ser motivados através da atribuição de recompensas financeiras, como aliás mostraram os estudos populares de Hawthorne. Consistentemente a esta ideia, uma recente meta-análise indica que o nível salarial está fracamente relacionado com a satisfação no trabalho e mais associado à satisfação com o salário (Judge et al., 2010). Ainda mais recentemente, descobriu-se que as recompensas financeiras contingentes exercem um efeito positivo mais forte na satisfação com a organização, enquanto que as recompensas sociais contingentes

tendem a ter uma influência ótima na satisfação com o supervisor (Tremblay et al., 2013).

As recompensas contingentes de um modo geral associam-se aos comportamentos do líder que podem enfatizar e clarificar os requisitos do papel e da tarefa, através das recompensas psicológicas ou materiais que são atribuídas aos empregados no cumprimento das suas obrigações contratuais (Bass, 1998). Desta forma, o líder dá suporte aos empregados em troca pelo seu esforço e desempenho, definindo e clarificando as regras referentes às obrigações no trabalho, mantendo padrões procedimentais e de tratamento estáveis e decidindo as consequências da concretização dos objetivos. Este é o foco quando se fala em motivar empregados, quer por clarificar expectativas quer por identificar as recompensas que eles receberão por irem ao encontro destas (Walumbwa et al., 2008).

Adicionalmente, três meta-análises (Lowe et al., 1996; Judge e Piccolo, 2004; Podsakoff et al., 2006) mostram a importância potencial das recompensas contingentes ao determinarem a eficiência de liderança e ao encontrarem relações entre as recompensas contingentes e o desempenho, satisfação e absentismo dos empregados. Estas evidências são consistentes com diversos estudos que confirmaram que o uso de recompensas contingentes está positivamente associado com a satisfação dos empregados, o desempenho (Podsakoff et al., 1982; Bass, 1990) e com as percepções de eficiência do líder (Atwater et al., 1997). Do mesmo modo, um estudo recente de Hinkin e Schriesheim (2008) reporta que as recompensas contingentes estão fortemente e positivamente relacionadas com a satisfação com o supervisor.

Quando o nosso objetivo é promover atitudes positivas no trabalho, é mais eficiente recorrer às recompensas contingentes porque existem evidências de que estas estão mais fortemente associadas a diversas facetas de satisfação comparativamente às recompensas não contingentes, às punições contingentes e às punições não contingentes (Judge e Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996; Podsakoff et al., 2006; 2010), as quais revelam ter apenas uma influência ligeira nas reações dos empregados.

Walumbwa et al. (2008) investigaram anteriormente o papel das recompensas contingentes na justiça procedimental e na satisfação com o supervisor e o desempenho. Porém, não investigaram contudo os efeitos diretos de recompensas específicas na satisfação com o supervisor. Para tal, tendo em conta que as organizações são constituídas por equipas e que a forma em como os trabalhadores interagem entre si e integram o mesmo grupo exerce uma influência significativa na eficiência da equipa, a

principal preocupação é a de perceber de que forma as recompensas não financeiras atribuídas pela supervisão a um determinado grupo, podem ter influência na satisfação dos membros deste grupo com esta supervisão. Procura-se averiguar se as percepções que os empregados têm acerca de como são recompensados não financeiramente pelo que fazem (e.g., clima de reconhecimento), podem exercer um efeito direto na satisfação com o supervisor.

H1: Há uma relação positiva entre o clima de reconhecimento e a satisfação com o supervisor

2.3.2 A relação entre a percepção de justiça e a relação com a supervisão

A justiça pode se definir como a condição em que o produto das relações mútuas é proporcional à sua contribuição (Myers, 2007). Os estudos na literatura da justiça organizacional, descobriram que a justiça é um preditor importante e significativo das atitudes e dos comportamentos no trabalho (Cohen-Charash e Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Tremblay et al., 2013). Mais especificamente, as percepções de justiça são reconhecidas como uma das maiores fontes de satisfação no trabalho (Masterson et al., 2000; Moorman, 1991).

O clima de justiça procedimental define-se pelo conhecimento que um grupo numa organização tem acerca de como uma determinada unidade ou grupo como um todo são tratados pela sua autoridade hierárquica (Colquitt, Zapata-Phelan, & Roberson, 2005; Ehrhart, 2004; Liao & Rupp, 2005; Mossholder, Bennett, & Martin, 1998; Naumann & Bennett, 2000; Rupp & Cropanzano, 2002). Por outras palavras, refere-se às percepções partilhadas de justiça nos procedimentos e nos processos organizacionais acerca dos resultados que são decididos em direção a um grupo (Whitman et al., 2012). Como explicado por Rupp, Bashshur, & Liao (2007), os modelos teóricos mais contemporâneos acerca da justiça no local de trabalho mostram que a justiça neste contexto não diz respeito somente ao interesse próprio e mais individual, mas que as pessoas também se importam com o tratamento que os outros recebem. Os estudos mostram que quando as pessoas nas organizações acreditam que os processos de tomada de decisão são injustos para todos, mostram menos compromisso com os seus empregadores, exibem maior furto e outros comportamentos antissociais, mais intenções de *turnover*, decréscimos em desempenho e menos comportamentos de

cidadania organizacional (Cropanzano & Greenberg, 1977; Tyler & Smith, “in press”, como cit por Robert Folger & Russel Cropanzano, 2008).

Estudos substanciais apoiam a noção de que as recompensas contingentes estão positivamente relacionadas com as percepções de justiça procedimental (e.g., os procedimentos determinam se os resultados administrados são justos) (Ball et al., 1992). Dado que os procedimentos que determinam como é que os resultados são alcançados numa organização são da inteira responsabilidade dos superiores diretos (Alexander e Ruderman, 1987; Folger e Konovsky, 1989), paralelamente a esta ideia, DeConinck e Stillwel (2004) descobriram uma relação positiva e significativa entre a justiça procedimental e a satisfação com o supervisor.

Assim a satisfação com o supervisor direto, respeitante a um determinado grupo de trabalho, vai depender das percepções que este mesmo grupo tem e desenvolve acerca do modo como é tratado no que respeita aos procedimentos que determinam os resultados que são dirigidos ao grupo.

Não obstante, o clima de justiça procedimental não aparenta resultar unicamente das percepções dos empregados, pois está visto que os seus líderes também se responsabilizam pelas mesmas. Como já foi referido, existem evidências de que a forma na qual um líder administra as recompensas afeta significativamente os processos cognitivos internos dos empregados, os quais por sua vez vão influenciar as suas atitudes (Podsakoff et al., 2006). Por exemplo, os comportamentos de recompensas no líder afetam as percepções de justiça dos empregados (Ball, Trevino & Sims, 1992; Greenberg, 1990; Trevino, 1992). Por outras palavras, existem empregados que acreditam que os resultados que recebem de uma organização devem estar associados às contribuições que trazem para a organização. Por isso, os líderes que aplicam as recompensas baseadas nesta regra de equidade serão percebidos como mais justos em comparação aos líderes que se alocam em recompensas baseadas noutros critérios percebidos como menos justos*. Consistentemente, nos estudos de Farth, Podsakoff e Cheng (1987) os líderes tendem a relacionar as avaliações e aprovação social dirigidas aos subordinados, tendo como referência os níveis de desempenho exibido pelos mesmos e administrando as recompensas de forma contingente. Os empregados reconhecem a justiça num procedimento que administre recompensas desta forma. Neste sentido, quando os membros de uma unidade sentem coletivamente que os procedimentos utilizados pelos supervisores da sua unidade são consistentes e justos, os quais poderão ser despoletados pela administração contingente de recompensas, ficarão

mais satisfeitos com o seu supervisor (Walumbwa et al., 2008). Estes resultados são consistentes com o pressuposto sobre a maneira na qual um líder emprega as recompensas, ser um determinante crítico de eficiência do seu comportamento de liderança, contingente ao grupo no qual as aplica (Podsakoff et al., 2006).

Apesar da maioria dos estudos informar que as recompensas estão geralmente relacionadas com a satisfação no trabalho e que esta relação é mediada por percepções de justiça, há ainda uma necessidade de especificar e de clarificar com maior detalhe esta relação. Desta forma e postos os argumentos, é provável que os comportamentos de liderança contingentes e consistentes conduzam a percepções mais fortes de clima de justiça procedimental e de eficiência na liderança organizacional, levando assim a uma maior satisfação com o supervisor.

H2: A relação entre clima de reconhecimento e satisfação com o supervisor é mediada pela percepção de justiça procedimental

2.3.4 A clareza do papel como um moderador da relação entre o clima de reconhecimento e a satisfação com a supervisão

Segundo a teoria das trocas sociais (Blau, 1964), quando os empregados percebem que os seus líderes são consistentes e justos nas suas políticas de troca ficam mais aptos em concluir que existe um clima de justiça procedimental nas suas unidades de pertença*. Deste modo, quando os líderes empregam recompensas contingentes estão a criar e a reforçar percepções de justiça nos empregados, de que os resultados que estão a obter são justos (Ball et al, 1992), pois as regras de troca (processos) estabelecidas pelos líderes facilitam, de uma forma suficientemente clara, a consistência e a precisão necessárias a prevenirem viéses ou ambiguidades de interpretação nos empregados sobre as relações entre o esforço-recompensa e o desempenho-recompensa.

A respeito destes processos de troca consistentes, estabeleceu-se posteriormente que um importante mecanismo através do qual os comportamentos de recompensa no líder influenciam as percepções de justiça derivantes nos empregados, é que essas recompensas clarificam que comportamentos o líder deseja que os empregados exibam (Podsakoff et al., 2006). Isto é, quando os empregados conscientemente reconhecem que alguns comportamentos são recompensados pelo líder e que outros não o são, isso tende a clarificar o seu entendimento daquilo que o líder gostaria que fizessem. Quanto

mais clara for a percepção do papel, maior o compromisso organizacional, maior a satisfação no trabalho e aumenta igualmente o desempenho da tarefa, por outro lado reduzindo a ansiedade e a tensão dos empregados, bem como a propensão para abandonar a organização é menor (Jackson, Schwab, & Schuler, 1986; MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998; MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001; Tubre & Collins, 2000). A clareza do papel pode ser conceptualizada como o conhecimento dos requisitos de uma função (Jackson & Schuler, 1985). As consequências negativas da ausência ou défice da clareza do papel surgem do stress que as pessoas sentem quando falham no conhecimento ou no esclarecimento dos objetivos propostos, quando falham no desempenho que é esperado delas, nos métodos necessários à função, bem como no conhecimento das consequências e implicações do seu desempenho (Graen, 1978). Consistentemente com os argumentos acima referidos, os resultados da meta-análise de Podsakoff et al. (2006) indicaram que as recompensas contingentes do líder estão fortemente relacionadas com as percepções de justiça dos empregados e de clareza de papel experienciada por estes. Um estudo mais recente sugere que é percebida uma maior clareza no papel em função de recompensas contingentes fornecidas, comparativamente às recompensas não contingentes ou fornecidas aleatoriamente (Tremblay et al., 2013).

Neste sentido e, consistentemente com o pressuposto sobre o qual os líderes se envolvem em comportamentos direcionados ao grupo como um todo e não diretamente sobre indivíduos em específico (Hogg, 2001; Judge et al., 2004; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004; Vecchio, 1982), este pressuposto permite que todos os empregados numa dada unidade estejam expostos ao mesmo comportamento do seu supervisor, podendo eventualmente resultar em percepções de justiça procedimental mais homogéneas dentro da mesma unidade ou grupo. Assim, é provável que este comportamento nos líderes de clarificar regras e expectativas seja mais capaz de criar e fortalecer as percepções de justiça partilhadas entre os membros de uma unidade, dado que ao fazê-lo estão a contribuir para objetivar regras que ajudem a impedir eventuais viéses de interpretação mais tendenciosos, bem como a prevenir distorções nos julgamentos e avaliações que os empregados possam fazer sobre as relações na realidade existentes entre o esforço e a recompensa, bem como entre o desempenho e recompensa (Vroom, 1964).

Dado o foco deste estudo nas recompensas não financeiras e nos efeitos que estas exercem na satisfação dos empregados com o supervisor, é importante entender

como é que o clima de reconhecimento se relaciona com a justiça procedimental propondo a dimensão da clareza de papel como mecanismo moderador desta relação.

H3: A Clareza do Papel modera as relações entre clima de reconhecimento e a satisfação com a supervisão mediada pela percepção de justiça, de tal modo que quanto mais clara for a percepção do papel mais forte será aquela relação

O modelo que se segue (Figura 2) apresenta de forma esquemática e sumária as hipóteses formuladas anteriormente na sequência da revisão de literatura realizada.

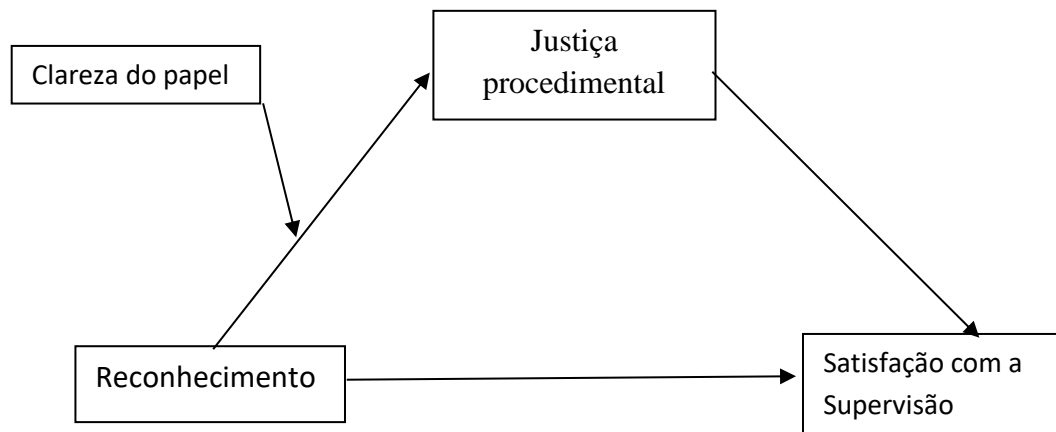


Figura 2: o modelo proposto

3. Método

3.1. Procedimento

O presente estudo encontra-se enquadrado num projeto de investigação feito pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa para um grande Município em Portugal. Após a aprovação do questionário a aplicar, o próprio Município ficou responsável pela distribuição do mesmo junto dos seus colaboradores.

O projeto implicou a aplicação de questionários em formato on-line ou em papel, de acordo com a escolha do próprio trabalhador. Os questionários em formato on-line foram respondidos através da plataforma Qualtrics, gerida pelos investigadores do projeto. A aplicação dos questionários decorreu entre os meses de fevereiro e março de

2016. O preenchimento demorou aproximadamente 30 minutos. A todos os participantes foi garantido o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

3.2. Amostra

Participaram no presente estudo 2232 colaboradores das 24 direções do Município, dos quais 55% eram do sexo feminino. As idades dos participantes estavam compreendidas entre os 18 e os 65 anos, sendo que 42,4% se encontravam na faixa etária entre os 45 e os 54 anos. No que diz respeito ao grau de escolaridade da amostra, 5% tinham apenas até 6 anos de escolaridade, 10% até 9 anos de escolaridade e 52% tinha formação superior.

3.3. Medidas

Com o intuito de realizar a recolha de dados foi utilizada uma metodologia quantitativa através da aplicação online ou presencial de um instrumento de medida: ECSO – Escala de Clima e Satisfação Organizacional (Chambel, M.J., & Curral, L., 2000). Adicionalmente foram também recolhidos os dados demográficos (idade, sexo, habilitações académicas, período de experiência na organização, função atual, unidade orgânica,) com base nos quais foi possível proceder à descrição da amostra.

3.3.1 Reconhecimento

O clima de reconhecimento foi medido através das percepções e opinião dos trabalhadores acerca das recompensas não financeiras que lhes eram atribuídas em função do seu desempenho prestado no Município. O clima de reconhecimento foi medido através de 3 itens que avaliavam recompensas não financeiras no trabalho. Um exemplo de item foi «Nesta organização as recompensas não financeiras são atribuídas de acordo com o desempenho», ou «Esta Câmara reconhece as pessoas que fazem bem o seu trabalho. Todos os itens referentes ao reconhecimento foram respondidos através de uma escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo a 5= Concordo). O alpha de Cronbach desta escala foi $\alpha = .71$.

3.3.2 Justiça Procedimental

O clima de justiça procedimental foi avaliado através de uma escala de três itens. São exemplos de itens utilizados: «O meu chefe direto ajuda os subordinados a resolver problemas relacionados com o trabalho» e «Esta Câmara disponibiliza a informação de

que necessito para realizar o meu trabalho». Esta variável foi medida através de uma escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo a 5= Concordo). O alpha de Cronbach da escala em questão foi $\alpha = .74$.

3.3.3 Clareza do Papel

A clareza do papel foi medida através de uma escala de quatro itens, dos quais um exemplo foi: «Eu conheço os objetivos do meu trabalho» ou «Eu sei que métodos devo usar para realizar as minhas tarefas». Tal como a medida anterior, também a clareza do papel foi medida através de uma escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo a 5= Concordo), sendo que o alpha de Cronbach desta escala foi $\alpha = .72$.

3.3.4 Satisfação com o Supervisor

A medição da variável satisfação com o supervisor foi feita através da utilização de uma escala composta por três itens, dos quais um exemplo foi: “Estou satisfeito com o reconhecimento que tenho do meu chefe directo”. A satisfação com o supervisor foi medida através de uma escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo a 5= Concordo). O alpha de Cronbach desta escala foi $\alpha = .77$.

Análise de Dados

De modo a realizar a análise de dados foi utilizado o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Numa fase inicial foi realizada uma análise descritiva dos instrumentos de medida utilizados, através do cálculo das principais medidas de tendência central e de dispersão (Tabela 1). A magnitude e direção destas correlações são consistentes com o previsto.

De modo a testar as hipóteses, foi seguida a metodologia para a estimativa de efeitos indiretos em modelos com múltiplos mediadores usando o PROCESS para SPSS (Hayes, 2013). Efeitos totais, diretos e indiretos foram estimados para uma variável preditora (e.g., reconhecimento) numa variável de resultado (e.g., satisfação com o supervisor).

De modo a testar a significância dos efeitos de moderação e de mediação, foi usado o método de *bootstrap* para determinar os intervalos de confiança. O método de *bootstrap* é considerado uma abordagem mais rigorosa que a de regressão múltipla de três passos (Baron & Kenny, 1986) e que o teste de Sobel (Sobel, 1982) para estimar a mediação e efeitos indiretos. Isto justifica-se pelo facto de o método de *bootstrap*

requerer apenas: (1) a existência de um efeito mediador, e (2) que o efeito indireto tem de ser estatisticamente significativo na direção prevista pela hipótese de mediação. Na presente investigação foi repetido o processo de *bootstrap* para o mínimo recomendado de 5000 vezes. A aplicação de intervalos de confiança de *bootstrap* permite evitar problemas de assimetria e distribuição não-normal de um efeito indireto (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004).

5. Resultados

Valores médios e correlações entre as variáveis estudadas

Na Tabela 1 é possível encontrar os resultados das médias, desvios-padrão e as correlações entre as variáveis estudadas. Através da análise dos valores médios obtidos (Tabela 1) pode verificar-se que os participantes têm, de um modo geral, uma satisfação com o supervisor ligeiramente positiva, visto que, em média avaliaram a mesma com um valor moderado de 3.24 numa escala de Likert de 5 pontos (1 = Discordo a 5 = Concordo). É também observável que existe no geral uma percepção clara do papel, dada a média de respostas de 3.94 numa escala de 5 pontos. O reconhecimento e a justiça procedimental, contrariamente à clareza do papel, apresentam valores negativos, visto que, em média as percepções foram avaliadas com valores de 2.33 e de 2.19 respetivamente, numa escala de 5 pontos.

Analisando a matriz das correlações (Tabela 1) pode-se observar que, como esperado, o reconhecimento tem uma correlação positiva forte com a justiça procedimental ($r = .684$; $p < .01$), a qual por sua vez apresenta uma correlação positiva com a satisfação com o supervisor ($r = .380$; $p < .01$). Desta forma, quanto maior for a percepção de reconhecimento, no trabalho dos indivíduos, maior será a sua percepção de justiça procedimental, o que fará aumentar o nível de satisfação com o supervisor. Através da análise dos dados é ainda possível observar que, de acordo com o esperado, a satisfação com o supervisor está positivamente correlacionada com o reconhecimento, a justiça procedimental e a clareza do papel ($r = .379$; $r = .380$; $r = .282$; $p < .01$, respetivamente).

Tabela 1. Médias (Mean), desvios-padrão (SD) e Correlações (r) das variáveis em estudo

		Mean	SD	1.	2.	3.	4.
1.	Reconhecimento	2.33	1.02	1			
2.	Justiça procedimental	2.19	1.06	.684**	1		
3.	Clareza do Papel	3.94	1.05	-.086**	-.168**	1	
4.	Satisfação com o Supervisor	3.24	1.19	.379**	.380**	.282**	1

** . Correlação é significativa para valores de $p < .01$.

Teste de hipóteses

Analisando a Tabela 2 verifica-se que, tal como esperado, o reconhecimento está positivamente relacionado com a satisfação com o supervisor ($\beta = .441$; $p < .01$). Podemos deste modo concluir que os resultados obtidos suportam a hipótese 1. A segunda hipótese apresentada propõe que a justiça procedimental medeia a relação entre o reconhecimento e a satisfação com a supervisão, a qual foi suportada pelos resultados. Como podemos observar na Tabela 2 a força da relação entre reconhecimento e satisfação com o supervisor diminui (efeito total de $\beta = .441$; $p < .01$ desce para efeito direto de $\beta = .261$; $p < .01$) quando se introduz o mediador (justiça procedimental), mantendo-se, contudo, um efeito direto significativo entre reconhecimento e satisfação com o supervisor, o que sugere uma mediação parcial. Na tabela 3 podemos verificar que o efeito indireto da mediação é significativo ($\beta = .180$; $p < .01$).

Tabela 2. Resultados da Análise de Mediações

	Produto de Coeficientes			Bootstrapping-bias corrected 95% IC	
	B	SE	T	Limite superior	Limite inferior
Efeito total do reconhecimento na satisfação com o supervisor	.441**	.024	18.327	.394	.488
Efeito direto do reconhecimento na satisfação com o supervisor	.261**	.032	8.058	.197	.325
Efeito total do reconhecimento na justiça procedimental	.709**	.017	41.654	.675	.742
Efeito direto da justiça na satisfação com o supervisor	.254**	.030	8.583	.196	.312
Efeito indireto do reconhecimento na satisfação através da justiça	.180**	.021		.139	.221

** . Correlação é significativa para valores de $p < .01$.

Para testarmos a hipótese 3 fomos analisar o efeito indireto do reconhecimento na satisfação com o supervisor por meio da justiça procedimental, condicional ao nível de clareza percebida no trabalho.

Estes resultados mostram que a interação entre o reconhecimento e a clareza do papel é não significativa (-.018), logo, não há efeito de moderação e a hipótese 3, que postula que a clareza modera o efeito indireto do reconhecimento na satisfação com o supervisor através da justiça procedimental, é rejeitada.

Tabela 3. Resultados da análise de Moderações

		R ²	R ² change	F	p	
<i>Model Summary</i>		.545	-	-	.000	
		B	SE	T	Limite superior	Limite inferior
Satisfação com o Supervisor						
1.	Constante	2.491**	.068	36.563	2.357	2.625
2.	Justiça Procedi.	.341**	.029	11.721	.284	.398
3.	Reconhecimento	.243**	.031	7.922	.183	.303
5.	Clareza do Papel	.421**	.020	21.351	.382	.460
6.	Reconhec. X Clareza	-.018	.019	-.971	-.055	.018

** . Correlação é significativa para valores de $p < .01$

*. $p(6) = .0331$

*****EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS*****

Efeito condicional direto do reconhecimento na satisfação com o supervisor para os valores moderadores:

CLAREZA	B	SE	T	Limite superior	Limite inferior
-1.020	.261**	.034	7.676	.194	.328
.000	.243**	.031	7.922	.183	.303
1.020	.224**	.038	5.895	.150	.229

Efeito indireto do reconhecimento na satisfação com o supervisor:

JUSTIÇA	.241	.021	-	.202	.284
---------	------	------	---	------	------

6. Discussão dos resultados

Como já foi mencionado, a satisfação no trabalho é uma atitude extensivamente estudada, que representa e influencia uma amplitude de resultados para as organizações, podendo causar repercussões positivas em termos de produtividade organizacional. A satisfação com o supervisor direto é uma faceta específica da satisfação, de particular relevância para a retenção dos trabalhadores mais competentes e qualificados cujas organizações mais competitivas procuram atrair. Apesar da sua relevância, nomeadamente para a prevenção do *turnover*, que acarreta custos elevados e declínio de produtividade, a porção de estudos dedicados relativos à satisfação com o supervisor é menos frequente. Nesse sentido, à luz do Modelo Hierárquico do Clima e partindo do já demonstrado papel interveniente do clima organizacional no desempenho dos trabalhadores, o presente estudo pretendia aprofundar as causas e o modo em como diversas variáveis do clima interagem contribuindo com diferentes pesos para a satisfação com o supervisor em específico.

O Reconhecimento é uma dimensão particular de clima organizacional que, segundo o Modelo Hierárquico, corresponde a um item de influência psicológica que os líderes exercem, bem como um item de influência hierárquica, representados ambos por um dos fatores (Liderança) potencialmente responsáveis pela integração das percepções do ambiente (James & James, 1989). Isto significa que a percepção sobre o comportamento do líder que reconhece os seus empregados, percepção essa responsável pelo clima de reconhecimento, participa do sentido de bem-estar organizacional nos empregados. Posto isto, não é surpreendente que a hipótese da relação positiva entre o clima de reconhecimento e a satisfação com o supervisor tenha sido apoiada. Esta relação é ainda congruente com o modelo de Herzberg dos dois fatores, um modelo que refere que a satisfação no cargo depende do grau de reconhecimento profissional recebido em função do desempenho exibido (Herzberg, F., 1966). Um aspeto interessante a realçar deste modelo é o fato de assumir o Reconhecimento como um fator motivacional que está sob o controlo do indivíduo, pois está relacionado com aquilo que este faz e desempenha. Neste sentido, quando este fator motivacional do reconhecimento está preenchido, leva à satisfação. Isso justifica novamente que as percepções de reconhecimento conduzam à satisfação com o supervisor, uma vez que está sob o controlo do supervisor dar o devido reconhecimento, como também parte do empregado merecê-lo, uma vez que o reconhecimento é dado em função do desempenho eficiente. Assim, quando o líder atribui aos seus empregados recompensas

não financeiras que preencham as suas necessidades psicológicas de reconhecimento profissional em função do desempenho que mostram, estes ficam mais satisfeitos com o seu supervisor, o que por sua vez provoca uma evolução no desempenho, segundo o que a investigação demonstra. Tal evolução no desempenho pode gerar mais reconhecimento profissional, que por sua vez poderá reforçar a satisfação com o supervisor e assim sucessivamente. A análise dos dados obtidos neste estudo permite corroborar então a ideia de que os trabalhadores se sentem mais reconhecidos socialmente (e não financeiramente) quando os seus superiores têm em consideração as suas perspectivas, quando lhes é permitido fazer escolhas em relação ao trabalho que realizam e quando os procedimentos para tomar decisões seguem a mesma regra para todos. Mais ainda, os resultados demonstram que a satisfação com o supervisor não só resulta de um impacto ao nível do reconhecimento percebido, como também resulta de percepções sobre justiça procedimental sendo esta, mediadora de tal relação. Estes resultados são suportados pela literatura existente, pelo que o reconhecimento percebido deve ser considerado uma variável importante para a satisfação com o supervisor, mais ainda quando mediado pelas percepções de justiça procedimental. Tal como cita Tremblay et. al. (2013), não é suficiente a atribuição de recompensas, pois os empregados precisam acreditar que os procedimentos de recompensas são justos. As atitudes dos líderes que são percebidas pelos empregados como justas contribuem para reforçar o sentimento de que são membros valiosos de um determinado grupo que merece ser tratado justamente. Como resultado, a justiça fortifica não só o sentimento de bem-estar e competência pessoal como contribui também para o sentimento de pertença social (Lind & Tyler, 1988), o qual tem sido apontado como uma das mais importantes condições para os comportamentos de obediência à lei (Emler & Reicher, 2005). Nesta medida, é provável que ao terem esse sentimento de pertença social não incorram a comportamentos desviantes motivados pela reposição de justiça na organização. Além disso, de acordo com o modelo relacional de justiça, procedimentos percebidos como justos implicam para os empregados a ideia e o sentimento de serem membros respeitados e valorizados da organização, o que causa um maior sentimento de identificação e de orgulho com o seu grupo de pertença e com a própria organização (Blader & Tyler, 2005).

Como esperado, a ideia de que a justiça procedimental está relacionada de forma positiva com a satisfação com o supervisor foi suportada. Esta relação pode ser

justificável de acordo com a hipótese do mundo justo proposta por Lerner (1980), que traduz a necessidade do ser humano em acreditar na harmonia entre os resultados obtidos pelo indivíduo e a qualidade do seu investimento. Esta teoria contempla uma função regulatória de satisfação de uma necessidade psicológica básica: a necessidade de manter presente a ideia do mundo como um lugar onde cada um recebe aquilo que merece e onde aquilo que cada um merece é justo e proporcional às suas ações. Trata-se não só de um mundo onde coisas boas acontecem a pessoas boas, mas também de um mundo onde as pessoas más são punidas. Esta crença de que os acontecimentos são justos, funciona de certa forma como um “recurso pessoal” que sustenta o sentimento de bem-estar geral nas pessoas. No fundo, os indivíduos necessitam de criar uma relação causal entre os acontecimentos, reduzindo sentimentos de angústia associados à possibilidade de serem vítimas de injustiça arbitrária. Esta crença tem um caráter motivacional, uma vez que assegura os indivíduos de que serão futuramente recompensados, permitindo-lhes projetar planos para o futuro e a comprometerem-se a atingir objetivos a longo-prazo.

Após mais de quarenta anos de investigação, a literatura identificou a Crença no Mundo Justo (CMJ) como predisposição pessoal que serve pelo menos três funções adaptativas primárias (Dalbert, 2001): 1) Estabelece um contrato pessoal do indivíduo com o mundo; 2) Promove julgamentos de justiça que compelem o indivíduo a comportar-se de forma justa dando-lhe confiança de que será tratado da mesma forma pelos outros; 3) Providencia um quadro de interpretação que dá significado aos acontecimentos do dia-a-dia (Dalbert, 2009). Uma das funções que deriva deste contrato pessoal é a de impelir os indivíduos a comportarem-se de forma justa para com os outros, o que lhes dá a perspetiva de serem justamente recompensados no futuro (e.g. Lerner, 1977; Zuckerman & Gerbasi, 1977). Lerner (1977) argumentava ainda que a CMJ está relacionada com o sentimento de eficácia e competência pessoal e a habilidade para manipular o ambiente que nos rodeia de forma a obter recompensas justas. Assim, uma forte CMJ pode estar ligada à sensação de controlo interno sobre os nossos próprios resultados (Rubin & Peplau, 1975). Esta sensação de controlo interno de resultados é congruente com o modelo de Herzberg, que define o Reconhecimento como fator motivacional intrínseco que leva à satisfação, sendo os resultados dependentes do controlo do indivíduo. Por seu turno e numa lógica de reciprocidade, a percepção de que são recompensados justamente leva os trabalhadores a reconhecerem

o seu valor através do poder do líder de aprovação social, sendo o supervisor direto visto como o principal responsável pela sua satisfação e consequente bem-estar.

A análise feita nesta investigação permitiu também aprofundar a relação existente entre reconhecimento no trabalho e satisfação com o supervisor e entre a justiça procedimental e a satisfação com o supervisor. Os resultados demonstraram que a justiça procedimental age como um mediador na relação positiva entre reconhecimento e satisfação com o supervisor, ainda que esta não seja uma mediação total. Quer isto dizer que parte do impacto positivo que o reconhecimento tem na satisfação com o supervisor, é justificado pelo aumento da justiça procedimental.

Para além das descobertas já referidas, este trabalho pretendia também apurar se a clareza do papel modera o efeito indireto do reconhecimento na satisfação com o supervisor através da justiça procedimental. Interessantemente, esta hipótese não foi suportada em termos empíricos. De acordo com os resultados apresentados na secção anterior, apesar do efeito de interação ser não significativo ($-.018$), a clareza do papel se atuasse como moderador deveria idealmente manter-se em níveis considerados médios. De qualquer forma, como o efeito de interação foi não significativo, a hipótese 3 é refutada. Existem algumas possíveis justificações a considerar para a hipótese 3 ter sido refutada.

Em primeiro lugar, se efetivamente moderasse a relação entre o reconhecimento e a satisfação com a supervisão, a clareza do papel adotaria a função de racionalizar e de clarificar a equação entre recompensas contingentes e as expectativas que estas recompensas contingentes esclareceriam acerca do que competia aos empregados fazer. Por outras palavras, ao terem uma percepção clara acerca das expectativas que o líder tem sobre o papel dos seus empregados, que seriam reconhecidos justamente a partir de recompensas não financeiras e atribuídas de forma contingente ao seu desempenho, isso conduziria a uma maior percepção de justiça acerca dos procedimentos de liderança, o que reforçaria por sua vez a satisfação com o supervisor. No entanto, a clareza do papel não modera essa relação, revelando não ter o peso suficiente para aumentar as percepções de justiça procedimental, nem peso suficiente para incidir na satisfação proveniente desta justiça. A clareza do papel seria a condição mais racional não só, para a compreensão do mecanismo de atribuição de recompensas como também, para a geração de justiça procedimental e consequentemente, gerar mais satisfação com o

supervisor. Contudo, a hipótese 3 foi refutada e por isso, concluímos que a clareza não modera a relação anteriormente descrita.

Uma possível explicação para esse fenômeno consiste na heurística do *self-serving* (Miller & Ross, 1975). A heurística do *self-serving* refere-se à tendência forte em atribuir às causas dos nossos sucessos as nossas capacidades e esforços e, ao mesmo tempo, a tendência forte em atribuir aos outros as causas dos nossos fracassos. Esta heurística tem a função de manter a autoestima e a tendência de nos percepcionarmos de uma maneira mais favorável. De acordo com esta heurística, os indivíduos ao rejeitarem a validade do *feedback* negativo que recebem, focam-se nos seus pontos fortes e realizações de maior impacto positivo de modo a protegerem-se de ameaças e dano à sua auto-imagem, o que por um lado pode perpetuar ilusões e erros de processamento de informação, mas por outro lado preenche a necessidade de estima e de aprovação. Seguindo esta linha de raciocínio, os trabalhadores mais qualificados e com uma percepção clara do seu papel e das suas contribuições para a organização tendem a gerar a expectativa de serem tratados de uma forma mais favorável e justa, não por percepcionarem claramente o seu papel, mas devido à heurística do *self-serving*. Paralelamente à heurística do *self-serving*, o sucesso da equipa pode ser percepcionado como algo justificado pelas capacidades e esforços do empregado mais qualificado e que deu mais contributos adicionais à organização enquanto a esta permanece vinculado, bem como, erros e fracassos pontuados pela equipa tendem a serem percepcionados como produto da responsabilidade dos outros. Assim, para manter a sua auto-estima, o indivíduo sobrevaloriza os seus feitos/resultados e automaticamente espera o devido reconhecimento e aprovação social por parte do seu supervisor. Quando o supervisor não reconhece esta equação, o indivíduo não está preparado para ser confrontado com uma outra hipótese que contrarie a sua e fica em conflito e estado de dissonância cognitiva (Festinger, 1957). Essa dissonância gera desconforto e o indivíduo desenvolve estratégias para repôr a «coerência» entre as atitudes ou comportamentos que acreditam ser o certo comparativamente àquilo que é realmente praticado. Quando ocorre uma dissonância, o indivíduo entra em conflito e esforça-se para estabelecer um estado de consonância ou consistência consigo e o ambiente em que está inserido. Para tentar diminuir ou eliminar a dissonância existem várias formas: 1- substituição de crenças, opiniões ou comportamentos envolvidos na dissonância; 2- o indivíduo tenta adquirir novas informações ou crenças que irão aumentar a consonância;

3- o indivíduo tenta esquecer ou reduzir a importância das cognições que mantêm a situação de dissonância.

Segundo a heurística da auto-confirmação (Merton, 1948), a forma como vemos o mundo e as regras que criamos dele, leva-nos a buscar informação que confirme a crença e a expectativa que temos, bem como em não as negar ou contrariar, porque temos dificuldade em pôr em causa as nossas próprias hipóteses. Por outro lado, a teoria da dissonância cognitiva afirma que cognições contraditórias entre si servem como estímulos para que a mente obtenha ou produza novos pensamentos ou crenças, ou modifique os pré-existentes de forma a reduzir a quantidade de dissonância (conflito) entre as cognições. A dissonância pode resultar na tendência de confirmação ou na negação de evidências pois quanto mais enraizadas nos comportamentos do indivíduo uma crença estiver, geralmente mais forte será a reação de negar crenças opostas. Uma vez que os resultados nos mostram que a clareza do papel não funciona afinal como variável moderadora, podemos concluir que os julgamentos que os empregados fazem, bem como as suas expectativas e crenças têm um maior peso na medida em que vão moldar as suas atitudes e comportamentos. Ou seja, a satisfação que sentem com o supervisor é mais consequência da justiça percebida na forma como são tratados relativamente às suas contribuições para a organização, do que uma consequência da clareza do papel ao nível das tarefas com que se envolvem. No caso dos empregados mais qualificados, e porque o seu contributo e impacto na produtividade e sobrevivência da organização é maior relativamente aos restantes empregados, estes poderão ser mais tendenciosos e exigentes relativamente à sua forma de tratamento na organização e a sua condição poderá ser mais propensa a que reajam com maior sensibilidade a situações de injustiça. Por este motivo e em congruência com os resultados, não basta o líder ser eficiente ao reconhecer os seus empregados, pois as percepções de justiça procedimental assumem um maior peso na satisfação com o supervisor. Quando os empregados mais qualificados sentem o seu valor para a organização como ameaçado ou posto em causa, isso gera desconforto e por vezes a estratégia que o empregado mais qualificado e dedicado utiliza, para eliminar esse desconforto consiste em abandonar a organização ou em adotar comportamentos de reposição de justiça enquanto permanecem na sua atmosfera social ameaçadora.

6.1 Limitações e investigações futuras

Embora os resultados obtidos estivessem maioritariamente de acordo com as hipóteses formuladas e com o descrito na literatura, existem alguns aspetos limitativos e que podem de uma maneira ou de outra, ter influenciado a presente investigação e que devem ser considerados em investigações futuras. A primeira limitação a referir é o facto de as variáveis estudadas se basearem somente em auto-relato, o que pode ter levado a um viés de método-comum, pode querer dizer que os efeitos encontrados podem estar inflacionados. Isto resulta do facto de as variáveis serem todas medidas através de informação proveniente da mesma fonte (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2003). Uma das limitações relacionadas com a utilização de medidas de auto-relato é a questão da desejabilidade social, que pode ter levado a que os indivíduos tenham relatado níveis superiores de satisfação com o supervisor do que na realidade têm, uma vez que estariam a proteger a sua privacidade, apesar de terem sido informados acerca do anonimato e confidencialidade dos dados. Apesar da descrição extensiva destas limitações na literatura, são vários os autores que não observaram diferenças significativas entre auto-relatos e relatos do supervisor (Shalley, Gilson & Blum, 2009; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004), o que parece sugerir que o viés de método-comum não está necessariamente implicado quando a medição das variáveis foi feita a partir de uma única fonte. De qualquer modo, estudos futuros, deviam considerar a criação e validação de outros métodos e instrumentos que complementassem os questionários de auto-relato utilizados, exceptuando para variáveis como a motivação ou a satisfação que devido ao seu carácter intraindividual não podem ser medidas de outra maneira.

Para além disto, o presente estudo é um estudo transversal não longitudinal, o que significa que, pelo facto de as respostas terem sido recolhidas num único momento, não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis investigadas, sendo que os resultados indicam apenas a natureza da relação (ou positiva, ou negativa). Seria interessante realizar, em investigações futuras, um estudo longitudinal de modo a apurar as relações de causalidade existentes entre as variáveis.

Uma vez que este foi realizado com o intuito de efetuar uma investigação para a Câmara Municipal de Lisboa o questionário pretendia averiguar outras variáveis não referidas neste estudo pelo que a sua dimensão era superior ao desejável. Sendo assim a

dimensão do questionário aplicado pode ser considerada outra limitação, uma vez que a extensão do mesmo pode ter desmotivado os participantes levando a que respondessem de forma pouco atenta.

6.2 Implicações Práticas

De acordo com a teoria das trocas sociais, os indivíduos dão de volta aquilo que percebem receber.

Os estudos mostram que o modo em como os líderes administram recompensas dentro do grupo, vai influenciar significativamente as percepções de justiça dos empregados e consequentemente a sua satisfação com o supervisor. Por sua vez, a satisfação com o supervisor diminui as intenções de *turnover* e promove atitudes positivas necessárias a um desempenho desejável e sustentável ao mesmo tempo.

É mais provável que os indivíduos com elevada crença no mundo justo invistam no seu futuro (Hafer, 2000) por estarem confiantes de que os seus investimentos serão justamente recompensados. Num mundo justo, o futuro não é um presente das circunstâncias, mas sim uma recompensa pelo comportamento e caráter do indivíduo.

Por esta razão, os líderes que administram contingentemente recompensas, serão percebidos como mais justos, quer porque estão a aderir mais a princípios de equidade relativamente a procedimentos alocados a recompensas, quer porque os empregados tendencialmente perceberão os resultados deste tipo de procedimento de recompensa como merecidos.

Portanto, é importante que os empregados percebam que estão a ser tratados justamente nas organizações, dado ainda que estas percepções estão relacionadas com vários resultados importantes dos empregados, tais como a satisfação, o compromisso com a organização, o sentimento de confiança no seu líder, o desempenho na tarefa e os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990).

7. Referências Bibliográficas

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organization behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177–198.

Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Willey.

Atwater, L. E., Cambobreco, J. F., Dionne, S. D., Avolio, B. J., & Lau, A. N. (1997). Effects of rewards and punishments on leaders charisma, leaders efectiveness and follower reactions. *Leadership Quarterly*, 8, 133–152

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104.

Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum: Mahwah, NJ.

Ball, G., Tevino, L., & Sims, H. (1992). Understanding subordinate reactions to punishment incidents: Perspectives from justice and social effect. *Leadership Quarterly*, 3(4), 307–334.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Academic Press.

Cameron, J., Pierce, D., Banko, K., & Gear, A. (2005). Achievementbased rewards and intrinsic motivation: A test of cognitive mediators. *Journal of Educational Psychology*, 97(4), 641–655.

Camps, J., & Torres, F. (2011). Contingent reward leader behaviour: Where does it come from?. *Systems Research & Behavioral Science*, 28(3), 212-230. doi:10.1002/sres.1067

Chambel, M. J. & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Christopher, O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C., & Roberson, Q. M. (2005). In J. J. Martocchio (Ed.), Justice in teams: A literature review and agenda for future research. *Research in personnel and human resource management*, Vol. 24. (pp. 53–94) Oxford, UK: Elsevier Science.

Dalbert, C. (2001). *The justice motive as a personal resource: Dealing with challenges and critical life events*. New York: Plenum Press.

Dalbert, C. (2009). Belief in a just world. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of Individual Differences in Social Behavior* (pp. 288-297). New York: Guilford Publications.

DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort, Pb: Harcourt Brace Jovanovich. North

Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320–333.

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026–1040.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61–94.

Farh, J. L., Podsakoff, P. M., & Cheng, B. S. (1987). Culture-free leadership effectiveness versus moderators of leadership behavior: An extension and test of Kerr and Jermier's "substitutes for leadership" model in Taiwan. *Journal of International Business Studies*, 18, 43–60.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.

Herzberg, Frederick (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of «non leadership»: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248.

Hodkinson, G., & Healey, M. (2008). Cognitions in Organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387–417. doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093612

Jackson, S., & Schuler, R. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16–78.

James, L. A. & Jones, A. P. (1974). Organizational Climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An*

interactional perspective (pp. 275 – 295). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

James, L. A., & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739 – 751.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.

Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.

Keys, C. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61, 121-140.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative weights. *Journal of Applied Psychology*, 89, 75–768.

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology in organizations* (2.^a ed.). New York: John Wiley & Sons.

Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282 – 318). San Francisco: Jossey-Bass.

Lazarus, R. S. (1982). Thoughts on the relations between emotion and cognition. *The American Psychologist*, 37, 1019 – 1024.

Lazarus, R. S. (1984). On the primacy of cooperation. *The American Psychologist*, 39, 124 – 129.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer-Verlag.

Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45, 1-52

Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world: A fundamental delusion*. New York: Plenum Press

Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242–256.

Likert, R. L. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297 – 1350). Skokie, IL: Rand McNally.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.

Merton, R. K. (1948). The Self Fulfilling Prophecy. *Antioch Review*, 8 (2): 195. doi:10.2307/4609267

Miller, Dale, Michael Ross (1975). Self-serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?. *Psychological Bulletin*, 82 (2): 213–225.

Myers, D. (2007). *Psychology* (8th ed.). New York: Worth Publishers

- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., & Martin, C. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131–141.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W.C. Borman & D. R. Ilgen (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 565-593). New York: Willey.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881–889. O'Reilly, C. A.
- Parker, C.P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altman, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationship between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 389-416.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. M., & Skov, R. (1982). Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 25(4), 810-821. doi:10.2307/256100
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113–142. doi:10.1016/j.obhdp.2005.09.002

Rubin, Z., & Peplau, L. A. (1975). Who believes in a just world? *Journal of Social Issues*, 31, 65-90

Ryff, C. D., Singer, B. H., & Love, G. D. (2004). Positive health: connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, 359, 1 383- 1 394.

Rupp, E. R., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.

Shaver, K. G. (1987). *Principles of social psychology*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Siqueira, M. M. & Padovam, V. A. (2004). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155–194.

Tremblay, M., Vandenberghe, C., & Doucet, O. (2013). Relationships Between Leader-Contingent and Non-contingent Reward and Punishment Behaviors and Subordinates' Perceptions of Justice and Satisfaction, and Evaluation of the Moderating Influence of Trust Propensity, Pay Level, and Role Ambiguity. *Journal Of Business & Psychology*, 28(2), 233-249. doi:10.1007/s10869-012-9275-4

Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19, 251–265.

Zuckerman, M., & Gerbasi, K. C. (1977). Belief in a just world and trust. *Journal of Research in Personality*, 11, 306-317.